

学校编码: 10384

学号: 17920071150618



分类号 _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

晋江陶瓷企业绩效管理实证研究——以 X 公司
为例

曾细松

The Empirical Research on Performance Management of
Jinjiang's Ceramic Enterprises: A Case Of X Company

指导教师姓名: 郑文礼 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2012 年 4 月

论文答辩时间: 2012 年 5 月

学位授予日期: 2012 年 6 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 6 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名): 曾细松

2012 年 04 月 27 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：曾细松

2012 年 04 月 27 日

中文摘要

越来越多的企业研究实践表明,绩效管理已经成为现代企业人力资源管理过程中举足轻重的环节,构建科学、公正、高效的绩效管理体系是提升企业核心竞争力、增强整体效益、推动企业持续、健康发展的重要途径。在世界经济疲软、国家对房地产严厉调控等多重因素相互叠加的效应之下,晋江市陶瓷企业面临着严峻的挑战,企业用工成本上升、原材料价格上涨、能源紧张等因素也一直制约着陶瓷行业企业的发展,企业要求得生存与发展壮大,需要设计一套科学的、符合企业实际情况与战略要求的绩效管理体系,并积极有效地付诸实施。

本文以一家发展迅速的晋江陶瓷企业——X 公司为研究对象,从绩效管理理论研究、陶瓷行业及 X 公司现状入手,系统阐述了绩效管理的相关理论和方法,在对 X 公司原有绩效管理体系的现状及问题进行了全面系统分析的基础上,运用关键绩效指标法等绩效管理理论工具对 X 公司绩效管理体系进行重新设计,构建了一套以关键绩效指标为核心,结合平衡计分卡、目标管理及 360 度考核等工具综合运用的绩效管理体系。最后本文紧密结合 X 公司绩效管理体系的研究结果,对晋江陶瓷行业企业实施和应用绩效管理提出建议和分析总结,希望对晋江陶瓷企业建立科学规范的绩效管理体系具有一定的借鉴意义。

关键词: 晋江陶瓷; 绩效管理; 关键绩效指标

Abstract

More and more enterprises show that the performance evaluation has become an important link in modern enterprise human resources management after they practicing and researching, and constructing a scientific, fair and effective system of performance management is an significant way to promoting the enterprise core competitive ability, enhance overall efficiency, promoting enterprise sustainable and healthy development .During world economic weaken, countries control on real estate and multiple factors iustack with each other, Jinjiang ceramic enterprises are faced with daunting challenges, such as enterprise costs going up, prices of raw materials increasing, energy shortage etc, all this have been restricted the development and survival of ceramic industry enterprise, it need to make a set of scientific, conform to the actual conditions and enterprise strategic requirements of the performance management system, and actively effectively into practice.

In this paper, the research object is a rapidly development Jinjiang ceramic enterprise- X company, according the performance management theory research, ceramic industry and the current situation of X company,this paper describes systematically of related theory and method for performance management, on the basis of analysis present situation of X company's performance management system and problems of the comprehensive system, using key performance indicators method and the performance management theory tools to redesign X company's performance management system, to contruct a comprehensive performance management system, under the performance indicators as the core, combined with a balanced scorecard, target management and 360 degree assessment tool etc . Finally, this paper combined closely with the result of X company's performance management system research , to table a proposal and analysis for the jinjiang ceramic industry enterprise implementation and application performance management, hope it is useful for reference when establishing scientific and standardized jinjiang ceramic enterprise's

performance management system .

Keywords: JinJiang ceramic, Proformance Management, Key Proformance Indicator(KPI)

厦门大学博士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景、目的和意义	1
第二节 研究主要内容与方法	3
第二章 绩效管理基本理论概述	5
第一节 绩效、绩效管理的相关理论	5
第二节 绩效管理的目的和作用	8
第三节 影响绩效管理实施的因素	10
第四节 主要绩效管理工具	11
第三章 晋江陶瓷行业与 X 公司现状分析	19
第一节 陶瓷行业背景及发展趋势	19
第二节 X 公司现状分析	22
第三节 X 公司绩效管理存在的问题及其原因分析	29
第四章 X 公司绩效管理改进方案设计与实施	33
第一节 X 公司绩效管理改进方案设计思路	33
第二节 X 公司绩效管理改进的原则	34
第三节 X 公司绩效管理指标体系的构建	35
第四节 X 公司绩效改进方案的实施	48
第五章 对晋江陶瓷企业绩效管理的建议	57
第六章 结论	62
参 考 文 献	63
致 谢	65

Content

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Purpose、 Meaning and Background of the thesis	1
Section 2 Structure and Method of the thesis	3
Chapter 2 Theory of performance management	5
Section 1 Introduction of performance and performance management	5
Section 2 Purpose and effect of performance management	8
Section 3 Influencing factors of performance management	10
Section 4 introduction of performance management tools	11
Chapter 3 Analysis of Jinjiang's ceramics and X company's currently performance management	19
Section 1 Introduction of Ceramic industry	19
Section 2 Introduction of X company's currently performance management.	22
Section 3 Analysis of reason of existing problems of X company' performance management system	29
Chapter 4 Establishment of X company's improved performance management system	33
Section 1 thought of improvement	33
Section 2 Principle of improvement	34
Section 3 Establishment of X company' s Key Proformance Indicator system	35
Section 4 Implementationof company' s Improved performance management system	48
Chapter 5 Suggestions of the Jinjiang ceramics enterprise's implementation of performance management	57

Chapter6 Conclusion	62
----------------------------------	-----------

Reference.....	63
-----------------------	-----------

Acknowledgements.....	65
------------------------------	-----------

厦门大学博士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景、目的和意义

一、研究背景

随着知识经济和全球经济一体化时代的到来,企业间的竞争日趋激烈。知识经济时代竞争的关键是人才,人力资源是知识经济时代的第一资源,人力资源的开发、利用与管理不仅成为经济增长的决定性因素,而且直接构成企业核心竞争能力的关键性战略资源。一个有效的绩效评价体系应该能够使得企业的各项经营目标与战略目标相一致。

当前,我国民营企业不断发展,并已在我国经济生活中占十分重要的地位。但民营企业由于自身原因——企业规模小、管理基础薄弱、获利不稳定、管理水平普遍不高等现状,很难建立起比较完善的绩效考核体系。如何根据企业的实际情况,建立一套科学的绩效考核体系以提高企业竞争力并持续发展壮大,已是摆在这些企业面前的重大课题。

福建省晋江市是我国民营经济最为活跃的地区之一,也是我国著名的“品牌之都”,拥有 24 项中国名牌产品、28 枚中国驰名商标,品牌数量居全国县(市)级城市前列。晋江民营企业打造知名品牌的方式被称为“晋江模式”,是我国民营企业品牌战略实施的典型代表。陶瓷建材业是福建省晋江市起步较早的传统制造业,从 20 世纪 70 年代末开始,晋江市陶瓷业经历了起步萌芽、快速发展、调整提高几个阶段,目前已形成一定的工业规模和效益,成为晋江市经济发展的支柱产业之一。在世界范围内的金融危机的蔓延、国家宏观调控政策陆续出台、房地产市场走软等多重因素相互叠加的效应之下,晋江市陶瓷企业也面临着严峻的挑战,能源紧张、企业用工成本上升、原材料价格上涨等因素一直制约着陶瓷行业企业的发展,经历了一个从重视规模扩张的粗放型经营模式向重视风险与利润的平衡、重视质量效益的集约型模式的转变过程,业内企业要获取竞争优势,科学的人力资源管理是其中的一项重要举措,而绩效管理作为人力资源管理的核心部分,是保证企业执行力、实现企业预期战略目标和远景的重要环节。因此,构建

一个科学有效的绩效管理体系，提高战略管理思想和绩效管理水平，从而确保企业在快速发展中实现企业利润及品牌价值最大化，是晋江陶瓷企业势在必行的一项有效的管理手段和工具。

二、研究目的及意义

管理大师彼得德鲁克说过：“经济绩效是企业管理的首要职能，在制定任何决策、采取任何行动时，管理层必须把经济绩效放在首位。”当前，随着科学的迅猛发展，技术的快速更新，管理在企业生产经营活动中所扮演的角色越来越重要，所发挥的作用越来越凸显。甚至成为了决定着一个企业命运的战略性资源，因而受到企业界和学术界的广泛关注。

晋江陶瓷企业在高速发展的同时，也正面临着政策、环境、行业、竞争以及自身发展带来的挑战。一方面由于市场仍处于经济危机、国家宏观调控的阴影之下，经济形势仍不明朗；另一方面，行业面对行业同质化现象严重、行业及区域准入壁垒难以消除；企业要增强竞争优势，引导组织追求卓越绩效，持续不断地提高产品质量和经营水平，促进经济持续健康、快速发展，这一系列的工作都离不开企业的员工，员工成为企业核心竞争力的载体和重要来源。如何提高企业的劳动生产率几乎是每一个企业都要面临的问题，尤其是在外部竞争日趋白热化和内部生产率增长的速度日趋减慢的情况下，都迫切需要企业有一套科学的绩效管理体系，因此对晋江陶瓷企业绩效管理的研究具有较强的现实意义。

本文以晋江陶瓷企业 X 公司为研究对象，以建立一项适用于晋江陶瓷企业的以 KPI 为核心的绩效管理体系为目的，从绩效管理理论研究、陶瓷行业及 X 公司现状入手，系统阐述了绩效管理的相关理论和方法，在对 X 公司原有绩效管理体系的现状及问题进行了全面系统分析的基础上，构建了一套以关键绩效指标为核心，结合衡计分卡、目标管理及 360 度考核等工具综合运用的绩效管理体系，并将其运用于实际工作中。通过对新绩效管理体系的实践运用和研究分析，为晋江陶瓷行业企业的绩效管理实践提供一定的理论和工具参考，从而有效提升员工绩效、增强公司竞争优势、推动企业战略和发展目标的实现，对晋江陶瓷企业提升核心竞争力起到积极推动作用。

第二节 研究主要内容与方法

二、研究主要内容

本文的研究思路是在对绩效管理理论进行研究的基础上，以 X 公司绩效管理实践为例，通过对 X 公司现状进行分析，提出问题，对问题进行剖析，进而对该公司绩效管理体系进行重构设计，最后是以 X 公司为例，对晋江陶瓷行业企业实施和应用绩效管理提出建议。

本文主要研究内容总共分为 6 章。

第一章是绪论，主要是从讨论当前陶瓷行业所面临的经济背景开始，引出文章的主要观点，阐述绩效管理对于提升企业核心竞争力所起的重要作用，由此提出全文的中心议题，明确了论文的研究意义。

第二章是介绍绩效管理理论内涵，实施绩效管理的目的和作用、影响绩效管理成败的因素分析以及主要的绩效管理工具。

第三章是介绍和分析 X 公司绩效管理的现状、问题和原因。从影响 X 公司绩效管理的因素为出发点，找出 X 公司绩效管理存在问题的原因。

第四章是针对 X 公司绩效管理存在的问题，设计了一整套 X 公司绩效管理改进方案。

第五章是根据 X 公司绩效管理的应用研究，提出对晋江陶瓷企业实施绩效管理的建议。

第六章是结论，从总体上对论文进行总结，并提出存在的不足和今后的研究方向。

三、研究方法

本文主要采用实证研究方法，对 X 公司绩效考核体系进行了深入细致的调查研究和分析。具体采用以下方法和手段：第一，为了得到可靠的研究结果，对 X 公司进行了深入的实地调研，广泛搜集 X 公司绩效管理的详尽资料。第二，在深入了解国内外相关文献和研究成果的基础上，结合企业实际情况，选择更能全面和真实反映企业绩效管理体系的分析评价指标，主要运用关键绩效指标法（KPI）等成熟的考核工具，结合各部门及员工的岗位职责，通过对公司发展战略的分解，建立了公司、部门、员工的关键业绩指标及其指标标准与权重，确定

了考核的评分方法、考核的周期、考核方式与程序，从而改进了 X 公司绩效考核体系。最后，从该体系在公司的应用情况作了分析总结，提出了对晋江陶瓷企业绩效管理的建议。

另外还采用了文献资料法、访谈法、比较研究法等，综合运用各种方法共同服务于本文的研究工作。

第二章 绩效管理基本理论概述

第一节 绩效、绩效管理的相关理论

一、绩效的定义

绩效也称为成效、业绩等，是反映人们从事某一活动所取得的成绩或成果，是绩效管理中的重要概念。它包括个人绩效和组织绩效两个方面，组织绩效是建立在个人绩效实现的基础上的，但是个人绩效的实现不代表组织是有绩效的，如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，只有每个人都达到了组织的要求，组织的绩效才能实现。绩效，从管理学的角度看，是企业希望得到的成果，是组织为实现其目标而展现在不同层面的有效输入，它包括个人绩效和组织绩效。从经济学角度看，绩效与薪酬是员工和企业间相互的承诺关系，绩效是员工对组织的承诺。从社会学的角度上看，绩效意味着每个社会成员因其社会分工而造成不同角色所导致地承担不同的职责。

对绩效的理解，当前主要的观点有三种：一种观点认为绩效是结果，就是把绩效解释成“工作结果”或“产出”；另一种观点认为绩效是行为，就是把绩效解释成“工作行为”或“过程”；第三种观点是认为绩效是结果与行为的统一体，就是把绩效理解成了结果(做了什么)+行为(如何做)=高绩效。绩效观点的发展，表现了人们对绩效认识不断深化的过程。在实际应用中，对绩效的理解可能是三种绩效观点中的一种，也可能是各种绩效概念的综合平衡。绩效的含义在不同的时期、不同的发展阶段，面对不同的对象，绩效就有它不同的含义。

二、绩效考核的定义

绩效考核又称绩效评估、绩效评价和考核。绩效考核是一个按事先确定的工作目标及其衡量标准，考察员工实际完成的绩效情况的过程。考核期开始时一般都规定了绩效目标和绩效测量标准。绩效考核包括工作结果考核和工作行为考核两个方面。绩效考核最终是要考核员工到底为公司做了什么，是针对员工过去已完成的工作或结果进行衡量，作为员工劳动报酬、奖惩、激励、辞退等人力资源工作的依据。绩效考核对组织而言，要建立考核标准；对员工个人而言，要看员工在规定期限内对组织的贡献。

绩效考核包含三个方面的含义：

- 1、绩效考核是从企业的战略目标出发对员工的工作进行考核和评价，使其结果与人力资源管理的其他职能相结合，以达到实现组织总体战略目标；
- 2、绩效考核作为人力资源管理系统的重要组成部分，以使用系统性、制度性的方式、方法和过程进行考评；
- 3、绩效考核是对企业员工在平常工作中表现出来的态度、能力、和业绩情况，以事实为依据进行全方位综合的评价。

三、绩效管理的定义

绩效管理的理论是在 1976 年由 Beer 和 Ruch 第一次提出的，他们将绩效管理明确为“管理、衡量、持续改进绩效并且增强企业发展的潜力”。绩效管理 (Performance management) 是对绩效实现过程各要素的管理，是基于企业战略基础之上的一种管理活动。它是通过对企业战略的建立、目标分解、绩效评估并将绩效结果用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动。

绩效管理应该是一个完整的系统运行过程，是通过管理者与员工之间持续不断地进行的业务管理循环过程，实现业绩的改进，所采用的手段为 PDCA 循环：目标/计划、辅导/教练、考核/评价、反馈/结果运用，具体过程见图 1。绩效管理是一个循环往复的过程，企业仅仅做了其中一项是不能称之为绩效管理的，需要经过上述四个步骤后，找出运用的矛盾缺陷，然后重新制定计划，改进组织的绩效，提高组织的效益。

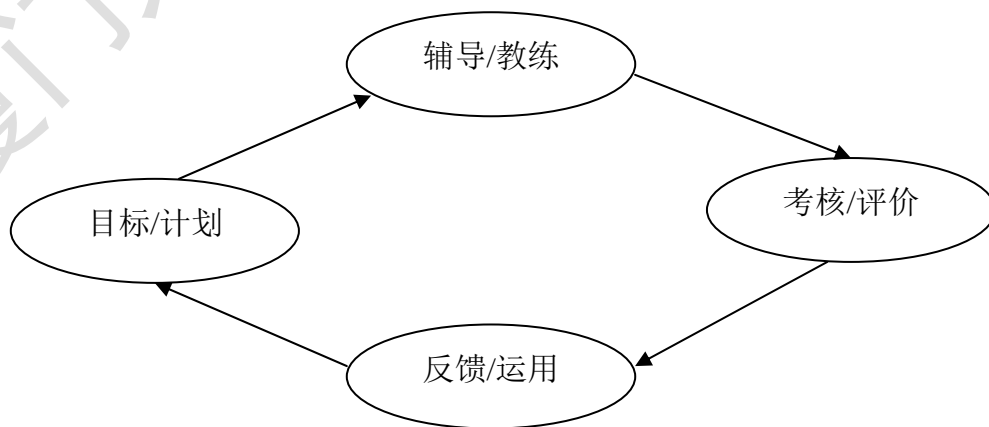


图 1：绩效管理的 PDCA 循环

资料来源：根据饶征,孙波.以 KPI 为核心的绩效管理整理

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库